

Smart nok for smarte organisasjoner?

Intelligente organisasjoner trenger smarte ledere. Vil du beskrive deg selv som en smart leder?

Norske virksomheter lager og samler masse data. I hvilken grad blir dataene omsatt til innsikt som kan skape resultater? Hvordan kan ledere best manøvrere når flere beslutninger tas på bakgrunn av data og algoritmer i stedet for menneskelig erfaring og intuisjon?

Rundt 90 prosent av alle verdens data er produsert de siste to årene. Denne andelen har vært stabil de siste 30 årene. Denne veksten handler ikke bare om at vi har mer data enn før, men også at vi har mye data om ting vi ikke hadde data om tidligere.

Med en tilsvarende utvikling i teknologisk kapasitet og funksjonalitet har vi nå tidligere uante muligheter til å kombinere og analysere data.

For ledere er det viktig å forstå hva denne datastrømmen betyr og hvordan den kan brukes til organisasjonens beste. Når gir den grunnlag til å forbedre eksisterende organisasjon, produkter og prosesser? Hvilket potensial har digitale data for å skape en helt ny praksis? Og når bør man være tilbakeholden med å bruke data?

Dette er grunnleggende spørsmål ledere bør stille seg samtidig som de utvikler organisasjonens evne til å ta i bruk data og teknologi. Ukritisk bruk av data og teknologi er kanskje like risikabelt som ikke å gjøre noe.

For mange virksomheter er denne utviklingen en naturlig utvidelse av det de allerede gjør. Det brukes mer eller mindre avanserte datamodeller i mange sektorer (finansbransjen, forsikring, industri, logistikk). Mange organisasjoner utvikler sin kompetanse fra klassiske statistiske modeller til å bruke mer maskinlæring og kunstig intelligens.

Men det er fortsatt mange organisasjoner som bruker dataene til enkle oppsummeringer.

De organisasjoner som systematisk utnytter tilgjengelige data og teknologi, kaller vi datadrevne og intelligente organisasjoner. Hva er det disse organisasjonene gjør som er forskjellig fra organisasjoner som ikke er datadrevne?

Vi mener denne forskjellen lar seg forklare med hjelp av fem egenskaper: Sansse, forstå, handle, lære og forklare.



Hvordan kan ledere best manøvrere når flere beslutninger tas på bakgrunn av data og algoritmer i stedet for menneskelig erfaring og intuisjon?
Foto: NicoElNino/Getty Images/iStockphoto

Innlegg Espen Andersen, John Chandler Johnson, Vegard Kolbjørnsrud og Ragnvald Sannes



- **Sanse:** Evne til å observere og registrere data om hendelser i interne og eksterne omgivelser. Teslas datafangst fra biler er et eksempel på dette. Det samme er skanning av bygg med mobilen.
- **Forstå:** Bruker data til å forstå, oppdage mønstre og skape innsikt i hva det betyr. Tesla bruker for eksempel data til å forstå kundeadfærd og kartlegge bilenes ytelse.
- **Handle:** Ta beslutninger,



Espen Andersen,
førsteamanuensis,
Accenture.



John Chandler Johnson,
førsteamanuensis,
postdoktor og
seniorforsker, Accenture.



Vegard Kolbjørnsrud,
førstelektor, Handels-
høyskolen BI.



Ragnvald Sannes,
førstelektor, Handels-
høyskolen BI.

Forskningen:

Hvem: Espen Andersen, John Chandler Johnson, Vegard Kolbjørnsrud og Ragnvald Sannes
Hva: The data-driven organization: Intelligence at SCALE
Hvor: At the Forefront, Looking Ahead, Universitetsforlaget.
Vitenskapelig antologi utgitt i anledning 75-årsjubileet til Handelshøyskolen BI.

utføre handlinger, automatisere og forbedre eksisterende aktiviteter. Tesla oppdaterer programvaren i bilene basert på innsikt fra data.

- **Lære:** Tilpasse og forbedre bruken av data. Hvilke problemer kan en datamaskin svare på, og hva kan den ikke svare på. Digital kundeservice vil for eksempel kunne svare på stadig flere spørsmål gjennom erfaring og læring.
- **Forklare:** Forklare og vise hvordan noe virker, klargjøre hva som er reelle sammenhenger, og sette retning. Ledere må for eksempel kunne forklare hvorfor vi skal ha tillit til beslutninger basert på komplekse modeller.

Disse fem egenskapene hjelper organisasjoner med å sortere ut og prioritere tiltak for å bli datadrevne og intelligente. Hver av de fem egenskapene i modellen krever smarte kombinasjoner av intelligente mennesker og intelligente maskiner.

En datadreven og intelligent organisasjon kan bare fungere om den har smarte ledere.

- Den smarte lederen er en som:
● **Prioriterer** organisasjonens evne til å samle inn og systematisere data.

- **Bruker data og algoritmer** til å ha et best mulig grunnlag for de beslutninger som tas, til å støtte opp om erfaring og intuisjon.

- **Forstår hvilke beslutninger** (handling) som kan automatiseres (og hvor beslutningstakten dermed kan økes), og hvor datamaskinens anbefaling bør vurderes av eksperter.

- **Kan bruke verktøyene** til å sette retning og veilede organisasjonen til å jobbe mot et felles mål. Operasjonelle beslutninger er i stor grad delegert til de som skal utføre oppgavene. Komplekse strategiske beslutninger krever at ledere vet å utnytte organisasjonens kollektive innsikt, kreativitet og dømmekraft.

- **Forstår at samhandling og mellommenneskelig ledelse** blir enda viktigere enn før.

Espen Andersen, førsteamanuensis, **John Chandler Johnson,** førsteamanuensis, postdoktor og seniorforsker i Accenture, **Vegard Kolbjørnsrud** og **Ragnvald Sannes,** førstelektor. Alle tilknyttet Institutt for strategi og entreprenørskap ved Handelshøyskolen BI